



KAJIAN MANAJEMEN DAN BISNIS

Volume 1 Nomor 2, Februari 2010

ARTIKEL

REY ANTONIO L. TAGANAS

Forging ASymbiotic Synergy Between Academia & Industry.

CHR. WHIDYA UTAMI

Analisis Corporate Social Responsibility (CSR) Ritel Modern Skala Besar Terhadap Peningkatan Kinerja Pemasaran, Keuangan Dan Daya Tahan UKM.

AMIARTUTI KUSMANINGTYAS

Penerapan *Knowledge Management* Sebagai Budaya Organisasi.

CHRISTOFERA MARLIANA JUNAEDI

Hubungan *Job Distress*, *Burnout*, Dan Perilaku Agresif Di Tempat Kerja.

HARY SOEGIRI

SUKESI

Evaluasi Minat Bidang Usaha Investasi Penanaman Modal asing (PMA) Dan Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) Provinsi Jawa Timur.

FENIKA WULANI

Power Subunit : Sumber-sumber Dan Implikasinya Bagi Organisasi.

H. RAGAM SANTIKA

Sumberdaya Manusia Sebagai Aset Perusahaan.

Power Subunit: Sumber-Sumber dan Implikasinya Bagi Organisasi

Fenika Wulani, SE., MSi *

Abstract

Power within an organization is something which subunits of the same level want to obtain. The sources of a subunit's power include its ability in coping with uncertainty, substitutability, centrality, and value congruence with top management. To acquire and use power, a subunit takes into account the organizational politics concept. A subunit can manipulate information, push other subunits, and make them obey so as to increase its power. The greater power a subunit has, the easier it performs within the confines of organizational politics. Subunit's power can result to functional and dysfunctional systems for achieving organizational goals.

Keywords: *power, subunit, organizational politics*

A. Pendahuluan

Organisasi terdiri atas individu-individu dengan berbagai karakteristik dan mereka ini diorganisasikan dalam unit-unit fungsional untuk menjalankan operasi organisasi. Namun, unit-unit yang dibentuk tersebut memiliki berbagai kepentingan (misalnya, mendapat fasilitas lebih menyenangkan) dan dihadapkan pada sumber daya yang terbatas (misalnya, uang, bahan baku). Sebagai akibatnya, terjadi konflik kepentingan di antara unit-unit yang ada. Selanjutnya mereka akan berusaha mendapatkan perlakuan dan prioritas utama serta mencapai tujuan mereka, atau dengan kata lain, mereka akan berusaha memenuhi kepentingan pribadinya. Oleh karena itu, mereka akan berusaha memperoleh dan menggunakan *power*. Hal ini karena *power* memungkinkan unit untuk mempengaruhi perilaku pihak lain (misalnya atasan dan unit lain) demi terpenuhinya kepentingan pemilik *power* tersebut. Kepemilikan *power* inilah yang dapat menjawab berbagai pertanyaan seperti: Mengapa dalam organisasi yang sama, suatu departemen mendapat fasilitas tempat kerja yang lebih menyenangkan?; mengapa suatu departemen selalu mendapat prioritas dalam pembagian sumberdaya uang dan sumberdaya lainnya?; pendapatnya selalu diperhatikan dalam pengambilan keputusan?; dan membuat departemen lain takluk mengikuti aturan departemen tersebut?

Russel (1938; pada Enz, 1986) menyatakan bahwa *power* adalah konsep fundamental dalam ilmu sosial, sama dengan energi yang merupakan konsep fundamental.

dalam fisika. Hal ini karena *power* adalah sesuatu yang selalu ada dalam organisasi. Mengacu Mintzberg (1983; pada Harpaz & Meshoulam, 1997), *power* adalah kapasitas untuk mempengaruhi hasil-hasil organisasi. Mengacu Robbins (2001), *power* adalah suatu proses yang alami terjadi dalam berbagai kelompok atau organisasi. *Power* dalam perilaku organisasional merupakan salah satu pokok bahasan pada level kelompok, karena *power* merujuk pada hubungan ketergantungan pihak yang satu dengan pihak yang lain dalam organisasi. Pfeffer (1982) menyatakan bahwa agen yang memiliki *power* dapat merujuk pada individu dan subunit organisasional. Kelompok-kelompok pada level yang sama (atau subunit) ini, dapat memiliki *power* berbeda (Enz, 1986). Atau dengan kata lain, subunit yang satu dapat memiliki *power* lebih besar dari subunit lainnya. Hal ini menimbulkan pertanyaan pada Perrow (1970), yaitu: 'mengapa subunit yang berbeda memiliki level pengaruh yang berbeda pula?'

Isu yang dimunculkan Perrow dapat merujuk pada karakteristik suatu unit, yang memungkinkan ia memiliki *power* lebih besar dari unit lainnya. Cavaye dan Christiansen (1996) menyatakan bahwa terdapat dua konsep *power* yang biasanya didiskusikan yaitu *dispositional aspects of power* dan *process oriented view of power*. *Dispositional aspect of power* ini membicarakan mengenai sumber-sumber *power*. Sumber-sumber *power*

* Staf Pengajar Fakultas Bisnis Unika Widya Mandala Surabaya

mengindikasikan faktor-faktor yang memungkinkan pelaku sosial mendapatkan *power*. Mengacu pada konsep ini, dapat diargumentasikan bahwa, karakteristik suatu unit dapat menjadi sumber *power*. Sedangkan *process oriented view of power* membicarakan mengenai isu politis dan strategis serta penggunaan *power*. Penggunaan *power* menjelaskan cara pelaku (pemilik *power*) mempengaruhi peristiwa dan hasil-hasilnya (Cavaye & Christiansen, 1996). Berkaitan dengan isu politis, Robbins (2001) menyatakan bahwa, ketika orang mengubah *power* menjadi tindakan, orang tersebut dikatakan terlibat dalam politik, dalam hal ini *power* digunakan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan.

Di lain pihak, politik juga dapat dijadikan alat untuk memperoleh *power*. Hal ini konsisten dengan Pfeffer (1982), yang menyatakan bahwa perilaku politik merupakan proses yang selalu ada dalam organisasi dan melibatkan usaha anggota-anggota organisasi untuk meningkatkan *power*nya atau untuk melindungi sumber-sumber *power* yang ada. Mengacu Enz (1986), *power* yang dimiliki individu digunakan untuk kepentingan pribadinya, sedangkan *power* yang dimiliki subunit digunakan untuk tujuan organisasional dan membantu menjelaskan bagaimana operasi organisasi. Namun demikian, organisasi tidak dapat dilepaskan dari aktivitas politik. Hal ini karena tiap kelompok atau unit dapat memiliki pandangan yang berkonflik dan kepentingan berbeda (Cavaye & Christiansen, 1996). Sebagai akibatnya, *power* subunit berpotensi digunakan untuk memenuhi kepentingan unit yang bersangkutan, dan terjadilah aktivitas politik di tempat kerja.

Sweeney dan McFarlin (2002), dengan fokus pada *power* individu, menyatakan bahwa *power* dapat disalahgunakan, misalnya melakukan manipulasi, pengendalian atas informasi, membuat kondisi seolah-olah orang lain berada dalam jalan buntu dan hanya agen pemilik *power* yang dapat memberikan solusinya, dan menyembunyikan suatu informasi. Sebagai akibatnya, mengacu Robbins (2001), karyawan yang berada pada level lebih rendah, yang tidak memiliki *power*, mempersepsikan politik organisasional sebagai sumber frustrasi dan kepuasannya rendah. Fenomena ini menunjukkan bahwa *power* dan politik organisasional yang menyertainya dapat berdampak negatif pada sikap dan perilaku kerja. Hal ini mengarahkan pada isu

apakah *power* subunit selalu disfungsional?

Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk menjelaskan sumber-sumber dan penggunaan *power* subunit pada level yang sama dalam organisasi dan mengaitkannya dengan tinjauan politik organisasional. Selanjutnya, tulisan ini akan menjelaskan apakah *power* subunit ini bersifat fungsional atau disfungsional bagi organisasi.

B. Power dan power subunit

Pfeffer (1982) menjelaskan bahwa *power* merupakan dasar dalam teori-teori politik. *Power* didefinisikan sebagai kapasitas pelaku sosial tertentu untuk mengalahkan pihak lawan. *Power* secara sederhana didefinisikan sebagai kapasitas yang dimiliki A untuk mempengaruhi perilaku B, sehingga B bertindak sesuai dengan keinginan A (Bass, 1990; pada Robbins, 2001). Definisi ini menunjukkan adanya suatu potensi yang tidak diaktualisasikan dan suatu hubungan ketergantungan. Semakin besar ketergantungan B pada A, semakin besar *power* A dalam hubungan tersebut. Ketergantungan dibangun berdasar pada alternatif yang dipersepsikan B dan pentingnya alternatif yang dikendalikan A. Seseorang dapat memiliki *power* atas orang lain jika ia mengendalikan apa yang disukai oleh orang lain itu (Robbins, 2001).

Emerson (1962; pada Astley & Sachdeva, 1984) menjelaskan *power* sebagai fenomena yang menghasilkan ketergantungan, *power* dan ketergantungan merupakan hal yang sinonim, dan adalah hal sulit membicarakan *power* tanpa mengartikan bahwa ia didasarkan pada ketergantungan. Selanjutnya Emerson (1962; pada Pfeffer, 1982) mendefinisikan *power* sebagai sejauh mana A bergantung pada B, maka B memiliki *power* atas A. *Power* ini dapat secara potensial digunakan B untuk meminta A melakukan sesuatu yang diinginkan B. Blau (1964) dan Emerson (1962) seperti yang dikutip oleh Pfeffer (1982) mengusulkan teori pertukaran yang menyatakan bahwa A bergantung pada beberapa B, pada sejauh mana B mengendalikan beberapa sumberdaya kinerja yang dinilai berharga oleh A dan sejauh mana A tidak dapat mencapai sumberdaya atau perilaku ini dari orang lain. Berdasarkan teori pertukaran, *power* yang asimetris tidak stabil karena pelaku yang kurang *power*nya akan melakukan tindakan untuk memperbaiki ketidakseimbangan *power* ini.

Mengacu pada Hickson, Hinings, Lee, Schneck, dan Pennings (1971), *power* biasanya dikonsepsikan sebagai paksaan dan sebagai

penentu perilaku. Hal ini menjelaskan kata 'ketergantungan', 'pengaruh', dan 'kendali' yang ada dalam definisi *power* dari Bass dan Emerson. Ketiga kata tersebut dapat membuat orang lain terpaksa melakukan keinginan orang lain. Robbins (2001) memberikan salah satu perbedaan *power* dan kepemimpinan. *Power* tidak membutuhkan kesesuaian tujuan antara pihak-pihak yang berhubungan, sedangkan kepemimpinan menyaratkan kesesuaian tujuan. Pernyataan ini kembali menunjukkan bahwa *power* dapat memaksa dan membentuk perilaku.

Menurut Yukl (1990), *power* mengarah pada kapasitas agen untuk mempengaruhi sikap dan perilaku target. Agen disini dapat mengacu pada perseorangan dan subunit organisasional. *Power* subunit didefinisikan sebagai kapasitas subunit untuk mempengaruhi perilaku subunit lain (Harpaz & Meshoulam, 1997). Sedangkan Cobb (1984; pada Harpaz & Meshoulam, 1997) mengklasifikasikan definisi *power* menjadi empat katagori. Pertama, kondisi yang mendahului - fokus pada *power* sebagai kemampuan mempengaruhi pihak lain. Kedua, pengambilan keputusan - fokus pada peran *power* dalam dinamika pengambilan keputusan. Ketiga, hasil keperilakuan - fokus pada penggunaan *power* untuk membuat pihak lain melakukan sesuatu. Keempat, hasil situasional - fokus pada pendekatan *power* sebagai kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu. Dengan demikian, karena pentingnya dan menariknya *power* ini, pihak-pihak (termasuk unit-unit fungsional) yang ada dalam organisasi berusaha untuk memperoleh *power*.

C. Sumber-sumber *power* subunit

Pfeffer (1982) berpendapat bahwa penentu *power* adalah kemampuan pelaku sosial untuk menyediakan kinerja atau sumberdaya yang berharga dan penting bagi organisasi dan yang tidak dapat dilakukan oleh pihak lain. Darimana sumber *power* subunit? Enz (1986) menjelaskan 3 pendekatan untuk mempelajari sumber-sumber *power*:

1. Pendekatan rasional. *Power* berdasarkan pada pernyataan legitimasi dan hak yang melekat pada posisi, sifatnya stabil dan impersonal. Pendekatan ini muncul dari pemikiran Weber bahwa otoritas bergantung pada aturan-aturan dan hak-hak mereka yang berada pada posisi kepemimpinan yang terlegitimasi. Dengan menggunakan model rasional, otoritas ditentukan oleh tanggungjawab fungsional dan

peraturan organisasional. Suatu departemen fungsional yang berbeda akan memiliki otoritas atas area yang menjadi kompetensi mereka. Misalnya saja, ada legitimasi bagi departemen pemasaran untuk memegang kendali atas aspek konsumen dan penjualan organisasi.

2. Pendekatan politikal. Pendekatan ini menjelaskan sumber *power* melalui teori kontinjensi kritis. Teori ini meliputi perspektif kontinjensi strategik dari Hickson et al. (1971) dan perspektif ketergantungan sumberdaya dari Pfeffer dan Salancik (1974). Pfeffer dan Salancik (1974, pada Pfeffer, 1982) melalui studinya menemukan bahwa *power* subunit berkaitan erat dengan alokasi sumberdaya yang penting dan langka Berdasarkan teori ini, kelompok-kelompok yang paling mampu mengendalikan masalah kritis akan memiliki *power*. Hubungan *power* disini sifatnya tidak stabil dan berubah sejalan dengan kemampuan subunit untuk mengendalikan masalah kritis. Hal ini karena masalah kritis ditentukan oleh lingkungan organisasi. Ketika lingkungan berubah dan memunculkan masalah kritis lain, maka dimungkinkan kepemilikan *power* juga akan berubah.
3. Pendekatan budaya. Pendekatan ini menekankan pada konsensus subunit dengan *top management* untuk nilai-nilai organisasional yang penting. Ketika ada kesesuaian nilai antara subunit dengan *top management*, maka subunit akan memiliki *power*. Sifat *power* disini adalah stabil namun dapat diubah. Hal ini karena sifat nilai-nilai dapat hidup dalam jangka waktu lama, namun tetap dapat diubah. Enz lebih meyakini pendekatan budaya ini sebagai cara untuk memperoleh *power*. Enz (1986) menyatakan bahwa meskipun subunit kurang memiliki *power* karena ia tidak memiliki sumberdaya kritis, dapat memiliki *power* jika nilai-nilainya sesuai dengan nilai-nilai *top management*.

Yukl (1990) menjelaskan bahwa pemegang *power* posisi biasanya memiliki legitimasi untuk mengendalikan sumberdaya, informasi, hukuman, dan ekologi, serta wewenang untuk memerintah dan membuat aturan-aturan. Anggota-anggota organisasi harus taat pada wewenang ini jika ingin mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Dikatakan oleh Yukl (1990), ketaatan ini merupakan nilai yang terinternalisasi. Anggota-anggota organisasi

berusaha menyesuaikan dirinya, termasuk nilai-nilainya, dengan apa yang diinginkan pemegang kekuasaan, bahkan meskipun mereka memiliki nilai *latent* yang bertentangan dengan nilai-nilai organisasional. Meskipun demikian Yukl (1990) yang berargumen bahwa dalam organisasi orang datang dan pergi, adalah tidak tepat untuk bergantung hanya pada sumber-sumber pengaruh seperti *share values*. Hal ini menunjukkan bahwa *power* berdasarkan kesesuaian nilai pun belum menjamin kestabilan *power*. Dalam hal ini Yukl berbeda pendapat dengan Enz (1986).

Sedangkan Astley dan Sachdeva (1984) menawarkan tiga sumber *power* intraorganisasional (termasuk di dalamnya subunit), yaitu:

1. Otoritas hirarkis. *Power* adalah sesuatu yang melekat (*inherent*) dalam posisi jabatan. *Power* dipandang sebagai hasil aturan formal. Sumber *power* ini sejalan dengan pendekatan rasional.
2. Kendali sumberdaya. Sumber *power* ini sejalan dengan pendekatan teori kontijensi kritis oleh Pfeffer dan Salancik. Pelaku-pelaku organisasional mendapatkan *power* karena pihak lain bergantung pada hal penting yang dikuasai pelaku-pelaku tersebut. Jika subunit mampu menyediakan sumberdaya (termasuk di dalamnya informasi) kepada subunit lain maka akan terjadi asimetris dalam ketergantungan atau dalam *power* antar subunit. Sumberdaya disini berasal dari lingkungan yang menunjukkan bahwa organisasi menganut sistem terbuka. Sumberdaya yang diperoleh melalui transaksi dengan lingkungannya ini memiliki perbedaan dalam tingkat kesulitan memperoleh dan tingkat pentingnya sumberdaya tersebut. Subunit yang mampu memperoleh sumberdaya yang paling sulit dalam mendapatkannya dan paling penting; akan memperoleh *power* karena ketergantungan yang dihasilkannya. Namun lingkungan industri yang berbeda dapat menghadapi sumber-sumber ketidakpastian yang berbeda pula sehingga subunit tertentu menjadi dominan pada industri tertentu, sesuai dengan sumberdaya kritis yang dibutuhkan organisasi.
3. Sentralitas jejaring. Pada posisi sentral, pelaku dapat mengintegrasikan kontribusi fungsional dari pihak lain yang tidak secara langsung berhubungan. Sumber *power* ini

dapat dianggap sebagai sumber tambahan dari *power* subunit di atas dan melebihi kemampuan subunit menghasilkan ketergantungan sumberdaya.

Astley dan Sachdeva (1984) juga menjelaskan bahwa ketiga sumber *power* itu saling berinteraksi. Semakin dekat suatu subunit dengan puncak hirarki, semakin ia menjadi pusat koordinasi yang mengalirkan sumberdaya (dari lingkungan) pada subunit-subunit lainnya dan sekaligus menjadi pemegang kendali sumberdaya. Pada level hirarki yang lebih rendah, hubungan ini menjadi sedikit berbeda. Subunit yang dekat dengan lingkungannya akan memiliki *power* karena ia mengendalikan sumberdaya, tapi ia tidak menjadi sentral jejaring. Demikian juga sebaliknya, subunit yang jauh dari interaksi dengan lingkungannya dapat menjadi pusat jejaring tapi tidak mengendalikan sumberdaya. Hal ini menunjukkan bahwa ketika kedudukan subunit pada hirarki yang lebih tinggi, sumber *power* kendali sumberdaya dan sentralitas jejaring dapat diperolehnya. Namun ketika subunit itu pada level rendah, maka subunit hanya dapat memperoleh *power* dari kemampuannya mengendalikan sumberdaya tapi tidak sentralitas jejaring, demikian juga sebaliknya.

Sejalan dengan Astley dan Sachdeva (1984), Hickson et al. (1971), dengan teori kontijensi strategik-nya, memahami *power* sebagai hasil dari hubungan sosial dan memandang organisasi sebagai sistem sosial yang terbuka dengan memperhitungkan dampak lingkungan. Hickson et al. (1971) menjelaskan bahwa saat organisasi dipahami sebagai sistem interdepartemental, divisi kerja menjadi sumber *power* subunit dan *power* dijelaskan oleh variabel yang merupakan elemen tugas, fungsi, dan hubungan masing-masing subunit dengan subunit lain. Karena tugas-tugas dibagi dalam subsistem, maka subunit-subunit dengan fungsi berbeda ini saling bergantung satu sama lain yang memungkinkan adanya ketidakseimbangan hubungan. Ketidakseimbangan dari interdependen timbal balik ini akan meningkatkan hubungan *power*. Ketergantungan antar subunit dapat dikaitkan dengan tiga variabel yang berkontribusi pada munculnya *power*, yaitu:

1. Tingkat subunit mengatasi ketidakpastian subunit lain. Ketidakpastian ini didefinisikan sebagai ketiadaan informasi mengenai kejadian di masa yang akan datang. Jika

- organisasi mengalokasikan kepada subunit-subunit area tugas yang berbeda dalam ketidakpastian, subunit yang dapat mengatasi ketidakpastian terbesar secara efektif akan memiliki *power* terbesar pula dalam organisasi. Hal ini karena dengan mengatasi ketidakpastian, akan menurunkan dampak ketidakpastian pada aktivitas lain dalam organisasi. Mengatasi ketidakpastian ini dapat dilakukan dengan pencegahan (misalnya mencegah fluktuasi penjualan melalui usaha-usaha promosi dan pendekatan konsumen agar pesanan tetap terjaga) dan melalui informasi (misalnya, melakukan prediksi penjualan melalui kecenderungan data historis). Pada pendekatan ini *power* sifatnya tidak stabil, dalam arti kepemilikan *power* dapat berubah. Studi Landsberger (1961) yang dikutip Hickson et al. (1971) menemukan bahwa periode waktu kepemilikan *power* dapat bergeser mengikuti dimana letak ketidakpastian. Misalnya, saat dana langka dan tidak pasti, maka departemen akuntansi menjadi *powerful*. Saat bahan baku langka, maka subunit pembelian yang menjadi *powerful*; dan ketika permintaan mengecewakan, maka *power* akan bergeser pada subunit pemasaran.
2. Sejauh mana aktivitas subunit dapat digantikan (*substitable*). Usulan mengenai *substitutability* ini berdasar, antara lain, pada hipotesis Mechanic (1962) bahwa ketika faktor lain konstan, orang yang sulit tergantikan akan memiliki *power* lebih besar dibanding orang yang dengan mudah digantikan. Jika fungsi dan tugas departemen keuangan dapat digantikan oleh konsultan keuangan, maka semakin kecil *power* departemen ini.
 3. Sentralitas. Jika aktivitas-aktivitas subunit berkaitan dengan aktivitas-aktivitas lain dan jika aktivitas subunit berpengaruh pada keluaran akhir organisasi, maka subunit akan memperoleh *power*. Sumber *power* ini serupa dengan yang ditawarkan oleh Astley dan Sachdeva (1984)

Secara empiris, berdasarkan teori ketergantungan sumberdaya dan teori kontijensi strategik, studi Harpaz dan Meshoulam (1997) menguji *power* intraorganisasional (antar unit-unit dalam organisasi) dalam organisasi teknologi tinggi. Studi ini menemukan bahwa departemen R&D menjadi departemen paling *powerful*

di antara seluruh unit yang ada. Hal ini karena departemen R&D dapat mengendalikan sumberdaya yang dibutuhkan oleh unit lain, memiliki kapasitas menangkap ketidakpastian kritis dan masalah yang dihadapi organisasi, menjadi pusat aktivitas, dan tidak tergantikan. Sedangkan departemen MSDM sedikit memiliki *power*. Padahal SDM adalah aset unik dan penting. Harpaz dan Meshoulam (1997) menjelaskan penemuan ini, bahwa unit MSDM masih memainkan peran tradisional. Atau dengan kata lain belum memainkan peran strategik, seperti berperan dalam pengambilan keputusan dan menjadi inisiator perubahan. Studi juga menemukan bahwa pelayanan konsumen menjadi unit yang paling sedikit *power*nya. Hal ini karena dalam organisasi teknologi tinggi, lebih fokus pada efisiensi, penyampaian produk, dan TQM. Departemen pelayanan konsumen akan mendapat *power* lebih jika ada dalam industri yang menekankan kualitas produk dan jasa. Mengacu hasil studi tersebut, karakteristik unik suatu departemen akan menentukan kepemilikan *power* tergantung pada kemampuannya fit dengan lingkungan bisnisnya.

D. Power subunit dan perilaku politik.

Nelson dan Quick (1997) mendefinisikan politik organisasional sebagai tindakan yang tidak secara resmi mendapat sanksi dari organisasi, yang dilakukan untuk mempengaruhi orang lain demi mencapai keuntungan pribadi (Nelson & Quick, 1997). Politik organisasional juga didefinisikan sebagai penggunaan *power* dan pengaruhnya dalam organisasi (Mayes & Allen, 1977; pada Nelson & Quick, 1997). Pfeffer (1981; pada Crawford, 1997) menyatakan bahwa *power* dan politik seringkali menjadi bagian dari organisasi, dan perlu dipahami sebagai proses yang mendasar dan penting. Hal ini karena organisasi terdiri dari kumpulan individu dan tiap individu tidak terlepas dari keinginan pribadi yang ingin dicapainya. Selain itu individu-individu dihadapkan pada pembagian unit atau departemen kerja dan keterbatasan sumberdaya. Hal ini dapat mengakibatkan munculnya berbagai konflik kepentingan. Selanjutnya, tiap unit yang ada berusaha mendapatkan perlakuan dan prioritas utama serta mencapai tujuan mereka.

Pada beberapa organisasi, orang mengadopsi gaya bersaing dan *self-serving*.

Mereka mengikatkan diri dalam suatu kelompok kecil dan tidak memperhatikan, bahkan menghancurkan keinginan orang lain. Individu berusaha mendapatkan *reward* dengan bersaing dan mengumpulkan *power*. Di sini menunjukkan adanya politik dalam organisasi (Cropanzano, Howes, Grandey, & Toth, 1997). Robbins (2001) menyatakan bahwa politik merupakan kenyataan hidup dalam organisasi. Apakah mungkin dalam organisasi tidak ada politik? Politik mungkin tidak akan muncul jika dalam organisasi tidak terjadi kelangkaan sumberdaya, seluruh anggota organisasi memiliki tujuan dan minat yang sama, dan hasil kinerja dinilai dengan jelas dan secara obyektif. Namun pada kenyataannya, jarang ada organisasi yang situasinya begitu sempurna.

Pfeffer (1992; pada Greenberg & Baron, 1997) mengemukakan beberapa aspek situasi yang dapat memunculkan aktivitas politik:

- a) Perilaku politik biasanya muncul pada saat ada ketidakpastian, sumberdaya yang langka, unit-unit (*individual* dan *group*) memiliki kepentingan yang berkonflik, dan saat anggota-anggota organisasi memiliki *power* yang hampir sama.
- b) Politik dalam manajemen sumberdaya manusia. Perilaku politik seringkali berpusat pada aktivitas kunci manajemen sumberdaya manusia seperti penilaian kinerja, seleksi *personel*, dan keputusan kompensasi (Ferris & Kacmar, 1992). Hal ini kemungkinan karena adanya ambiguitas. Lingkungan organisasional bersifat ambigu karena tidak adanya kriteria evaluasi yang jelas, sehingga organisasi cenderung kurang bergantung pada hasil yang dapat diukur dan lebih pada usaha pekerja, potensi yang dipersepsikan, dan karakteristik, nilai, dan sikap *personal*. Semua hal tersebut dapat diubah melalui manipulasi pertimbangan (Ferris & King, 1991).

Gofrey et al. (1986; pada Harrell-Cook, Ferris, & Dulebohn, 1999) mengkatagorikan perilaku politik menjadi dua:

- 1) Perilaku *Ingratiation*, perilaku verbal dan non verbal yang lebih reaktif (kurang proaktif). Tujuannya adalah *attention-giving* dengan menyetujui pendapat dan nilai target, dan memberikan pujian pada target, yang dilakukan agar target menerima dan menyukai individu (aktor politik).
- 2) Perilaku *Self-promotion*, tujuannya adalah *attention-getting*. Individu menunjukkan kompetensi dan perilaku yang bernilai bagi

target.

Sedangkan Robbins (2001) membagi perilaku politik menjadi dua dimensi, yaitu:

- 1) *Legitimate political behavior*, mengacu pada politik yang biasa terjadi setiap hari dalam organisasi. Misalnya: memotong rantai komando, membentuk koalisi, menghalangi kebijakan atau keputusan organisasional dengan cara ketaatan yang berlebihan pada aturan atau tidak mau bertindak sesuai kebijakan yang dibuat
- 2) *Illegitimate political behavior*, merupakan perilaku politik yang ekstrim yang melanggar aturan main, misalnya melakukan sabotase.

Mengacu pada Cavaye dan Christiansen (1996), yang memfokuskan pada *power* subunit dalam kaitannya dengan sistem informasi, organisasi dipandang sebagai unit tempat aktivitas politik ada. Dimensi politik dapat menjelaskan mengapa beberapa individu atau grup bertahan dan melakukan sabotase pada sistem sedangkan grup lain mendukung pengembangan sistem. Kesuksesan kemudian menjadi pernyataan yang relatif. Beberapa pengguna sistem mempersepsikan sistem sebagai sesuatu yang baik karena ia meningkatkan *power* posisi mereka dalam organisasi. Namun grup lain mempersepsikan sistem yang sama sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan karena ia menyebabkan hilangnya otonomi dan pengendalian (Newman & Sabherwal, 1989; pada Cavaye & Christiansen, 1996). Pada kasus ini, dapat disimpulkan bahwa suatu unit akan berperilaku politik demi memperoleh dan/atau mempertahankan *power*-nya.

E. Perolehan *power* subunit dan perilaku politik

Mengacu Pfeffer (1982), teori politik mengenai organisasi berkaitan dengan isu-isu mengenai penentu *power* berbagai pelaku sosial, pada kondisi apa *power* digunakan, dan strategi apa untuk mengembangkan dan menggunakan pengaruh. Allen et al. (1979; pada Sussman, Adams, Kuzmits, & Raho, 2002) mengklasifikasikan 8 perilaku politik: yaitu: menyerang dan menyalahkan orang lain, menggunakan informasi sebagai alat politik, menciptakan kesan menyenangkan (manajemen impresi), mengembangkan dasar dukungan, memuji orang lain (*ingratiation*), membentuk koalisi *power* dengan sekutunya, berasosiasi dengan orang yang berpengaruh, dan menciptakan saling timbal balik

(*reciprocity*).

Oleh karena kepemilikan *power* pada dasarnya tidak stabil, tak terkecuali perolehan *power* dengan pendekatan budaya, berbagai bentuk perilaku politik tersebut digunakan oleh subunit dalam rangka mempertahankan *power*, mendapatkan *power*, dan menurunkan *power* pihak lain. Hal ini diungkapkan oleh Enz (1986) bahwa orang yang memiliki *power* ingin mempertahankannya, mereka yang tidak punya *power* menginginkannya, dan banyak orang ingin menurunkan *power* pihak lain atas mereka.

Perrow (1970) menjelaskan bahwa pada banyak kasus, tiap grup berpikir bahwa grupnya sendiri harus memiliki tambahan *power* dibanding grup lain. Disini menunjukkan bahwa tiap grup sangat menginginkan *power*. Berkaitan dengan keyakinannya bahwa kesesuaian nilai-nilai organisasional dengan *top management* sebagai sumber *power* bagi subunit, Enz (1986) menyatakan bahwa subunit berperilaku politik dengan melakukan manajemen impresi seolah-olah nilai mereka sesuai dengan *top management*. Menurut Sussman et al. (2002), teori manajemen impresi memiliki dasar bahwa pelaku secara sadar membentuk suatu karakter untuk mendapatkan keuntungan personal secara maksimum. Anggota-anggota organisasi akan membentuk perilaku untuk mendapatkan kesan menyenangkan, jika mereka mencari pihak lain yang *powerful*.

Pada teori kontijensi, menurut Enz (1986), sebagai kritiknya, terdapat masalah mengenai siapa yang mendefinisikan ketidakpastian atau sumberdaya yang kritis. Jika subunit itu sendiri yang menentukan keadaan kritis, maka tentunya mereka tidak ingin *power*nya berpindah pada subunit lain, sehingga tetap akan menunjukkan bahwa keadaan tetap kritis dan hanya unit mereka yang mampu menanganinya. Berdasarkan kemungkinan ini, perilaku politik terapan dengan memanipulasi seolah-olah keadaan tetap kritis. Pfeffer dan Salancik seperti yang dikutip Pfeffer (1982) menyatakan bahwa untuk mempertahankan *power*nya, pelaku *power* akan melakukan proses institusionalisasi; misalnya dengan menciptakan ambiguitas mengenai sifat lingkungan dan menginterpretasikannya secara bias. Cara ini digunakan untuk memperbesar pentingnya kemampuan agen *power* tersebut. Selain itu, agen *power* dapat mengendalikan distribusi informasi yang menunjukkan

kesuksesan kinerja dan menutupi kesalahan agen pada masa lalu.

Cavaye dan Christiansen (1996), dengan fokus pada distribusi *power* dalam sistem informasi, menyatakan bahwa dalam kenyataannya, sistem informasi mampu mengubah distribusi *power* antar unit-unit dalam organisasi. Sistem informasi dapat mempengaruhi *power* subunit dalam hal siapa yang dapat mengakses dan mengendalikan informasi. Sistem informasi ini dapat mengancam otonomi kelompok, membatasi otoritasnya, dan mengubah kepemilikan informasi. Jika penerapan suatu sistem mengancam terjadinya perubahan distribusi *power* yang telah ada, maka penerapan sistem itu akan dihambat oleh unit yang saat ini *powerful*.

Selain itu, aktivitas politik biasanya tidak sama pada tahap hidup organisasi yang berbeda. Hal ini dijelaskan Greenberg dan Baron (1997) dengan 3 tahap. Pertama saat organisasi baru didirikan, para pendiri memperoleh *power* politik dengan menunjukkan ide mereka kepada bawahan. Perilaku politik tidak secara khusus ada pada tahap ini. Kedua, saat organisasi dewasa dan makin kompleks, mereka cenderung dipisahkan dalam departemen, yang menciptakan kondisi adanya kepentingan yang berkonflik dari *group* yang berbeda. Saat inilah perilaku politik muncul dalam skala penuh. Ketiga, saat organisasi mengalami penurunan, subunit mungkin sangat merasa tidak aman dan memerlukan tindakan politik untuk mendapat *power* untuk mengendalikan organisasi. Karena dalam tahap ini penuh dengan ketidakpastian, maka kemunculan aktivitas politik sangat *intense*.

F. Fungsional VS disfungsional

Menurut Vigoda (2000), selama dua dekade konsep politik organisasional telah mendapat banyak perhatian dalam literatur manajemen, baik secara teoritis maupun praktis. Terdapat beberapa alasan mengapa bidang ini banyak mendapat perhatian:

1. Peneliti modern mencari tahu bagaimana organisasi dapat mencapai efektivitas dan efisiensi. Mereka ingin memberikan penjelasan dan saran perbaikan bagi penurunan hasil yang terjadi di organisasi. Politik internal dan *power* di antara anggota organisasi dapat menjelaskan masalah penurunan hasil ini. Seperti yang dirangkum Andrews dan Kacmar (2001)

dari berbagai penelitian, politik organisasional dapat berdampak pada kepuasan kerja, *turnover*, kinerja, absen, perilaku *citizenship*, dan komitmen organisasional

2. Politik mencerminkan suatu pendekatan kreatif untuk memahami dinamika organisasional. Banyak peneliti menyatakan bahwa politik merupakan fenomena umum dalam tiap organisasi.

Sedangkan Cropanzano et al. (1997) mengungkapkan bahwa politik dapat dipandang dalam dua arti, yaitu:

1. Politik merupakan proses mempengaruhi dalam suatu lingkungan kerja. Dalam pandangan ini politik meliputi sekumpulan perilaku sosial yang berkontribusi pada fungsi dasar organisasi. Dengan demikian politik dapat berdampak fungsional dan disfungsional tergantung pada situasi yang ada. Cohen dan Vigoda (1999) mengutip penjelasan Sobel (1993) bahwa hubungan antara kerja dan politik berdasar pada *spillover effect*, yaitu bahwa partisipasi pada suatu area akan membuat individu memiliki ketrampilan dan percaya diri untuk berpartisipasi pada area lain dari suatu kehidupan sosial. Semakin individu aktif berpartisipasi, semakin ahli dia. Oleh karena itu, partisipasi dalam politik akan berdampak pada partisipasi dalam kerja.
2. Politik merupakan perilaku yang secara strategik didisain untuk memaksimalkan kepentingan diri sendiri (*self-interest*) dalam jangka pendek atau jangka panjang. Sejalan dengan hal tersebut, Kacmar dan Baron, (1999; pada Andrews & Kacmar, 2001) mendefinisikan politik sebagai tindakan individu yang mengacu pada tujuan untuk kepentingan diri mereka sendiri tanpa memperhatikan kesejahteraan orang lain atau organisasi mereka. Perilaku politik muncul pada level individual, kelompok, dan organisasi, serta lintas level organisasi yang ada (Ferris et al, 1989; pada Maslyn & Fedor, 1998).

Pertanyaan yang kemudian muncul adalah, apakah *power* subunit menghasilkan fungsional atau disfungsional bagi organisasi? Jika mengacu pendapat Enz (1986) yang telah diungkapkan sebelumnya, *power* subunit ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi. *Power* dibutuhkan untuk pengambilan keputusan, pengendalian sumberdaya, dan pengkoordinasian aktivitas organisasi. Semakin *powerful* suatu subunit, semakin

tinggi ia mempengaruhi ketiga hal tersebut. Namun kepemilikan *power* ini semakin memungkinkan subunit untuk berperilaku politik.

Jika subunit pemasaran memiliki *power* tertinggi di antara subunit lain dalam organisasi, maka semakin besar porsi pengambilan keputusan, pengendalian sumberdaya dan pengkoordinasian yang dimilikinya. Pada area-area tersebut perilaku politik dapat muncul. Subunit pemasaran dapat memaksa subunit keuangan untuk memberi kelonggaran kredit bagi konsumen agar produk tetap laku. Mau tidak mau, subunit keuangan akan melakukan fleksibilitas ini agar pemasukan dana tetap ada bagi organisasi secara keseluruhan. Demikian juga dengan unit produksi, dituntut untuk memperbaiki kualitasnya agar barang yang dipasarkan unit pemasaran tetap laku terjual. Jika unit produksi tidak mau mengikuti permintaan unit pemasaran, maka dimungkinkan penjualan menurun, dan organisasi akan rugi, serta selanjutnya seluruh organisasi akan merasakan dampak yang merugikan mereka sendiri.

Namun demikian perilaku politik dapat menghasilkan fungsional dan disfungsional bagi organisasi. Pada kenyataannya untuk mendapatkan, mempertahankan, dan meningkatkan *power*, subunit akan melakukan perilaku politik. Manipulasi informasi dan menjadikan unit lain sebagai kambing hitam kesalahan. Hal ini dapat berakibat pada konflik antar unit. Jika kesesuaian nilai dijadikan sumber *power* melebihi kemampuan unit mengatasi keadaan kritis, maka dimungkinkan terjadi ketidakadilan dalam menilai kinerja unit. Demikian juga saat unit, yang meskipun sudah tidak mampu mengatasi masalah tapi memanipulasi informasi untuk mempertahankan *power*, maka kinerja subunit menjadi dipertanyakan.

Perilaku politik, yang berdasar pada pemenuhan kepentingan pribadi (subunit), juga muncul pada unit-unit yang *powerless*. Mereka dapat saja tidak mengikuti unit yang *powerful* dengan memanipulasi informasi, menyatakan bahwa ada ketiadaan bahan baku yang berkualitas. Dengan cara ini suatu unit berusaha menurunkan *power* subunit lain. Ketika perilaku politik yang merugikan ini muncul maka dimungkinkan memberikan hasil disfungsional bagi organisasi. Namun ketika subunit secara sukarela menuruti unit yang *powerful*, juga sebagai strategi politik untuk mendapatkan kemudahan dan nama

baik dari pihak yang *powerful* (dapat merujuk pada pimpinan organisasi) agar selanjutnya dapat berdampak pula pada penilaian kinerja unit mereka; akan memberikan hasil fungsional bagi organisasi. Demikian juga ketika subunit-subunit berkompetisi untuk mengatasi ketidakpastian, mereka dapat memberikan dampak positif bagi kelangsungan hidup organisasi.

G. Kesimpulan

Power adalah sesuatu yang diinginkan, termasuk oleh subunit-subunit pada level yang sama dalam suatu organisasi. Sumber-sumber *power* subunit dapat berasal dari kemampuannya mengatasi kelangkaan sumberdaya dan ketidakpastian yang diciptakan lingkungannya, sifat kegiatan atau fungsi unit yang tidak atau sulit tergantikan oleh unit atau pihak lain, dan posisi unit tersebut dalam alur operasi organisasi. Selain itu, pendekatan budaya menjelaskan bahwa kesesuaian nilai-nilai organisasional subunit dengan *top management* akan memungkinkannya mendapatkan *power*. Subunit yang *powerful* akan memungkinkannya untuk mempengaruhi, memaksa, dan mengendalikan subunit lain melakukan apa yang diinginkannya. Namun dalam memperoleh dan menggunakan *power* ini subunit akan terlibat dengan pengadopsian perilaku politik. Subunit akan menggunakan perilaku politik untuk mendapatkan dan memperbesar *power*nya serta memperkecil *power* subunit lain. Subunit yang memiliki *power* juga akan lebih mudah melakukan perilaku politik pada subunit lain.

Sayangnya, penggunaan perilaku politik dalam memperoleh dan menggunakan *power* ini belum tentu menghasilkan fungsional, atau dengan kata lain, dapat menghasilkan sesuatu yang disfungsional bagi organisasi. Hasil fungsional dan disfungsional ini dapat ditentukan oleh intensitas konflik antar subunit, penyalahgunaan *power*, dan derajat kepentingan pribadi unit sehingga rela mengorbankan kepentingan organisasi. Adalah tugas *top management* membuat aturan dan sanksi yang jelas untuk mengurangi ambiguitas dan ketidakpastian (misalnya, dengan menetapkan kriteria yang jelas dalam hal penilaian kinerja subunit) dan memahami karakteristik

lingkungan bisnisnya. Dengan demikian, *top management* dapat meminimumkan efek disfungsional dari *power* subunit agar membawa hasil yang fungsional bagi keefektifan dan kesuksesan organisasi.

Daftar Pustaka

- Andrews, M.C. dan Kacmar, K. M. 2001. Discriminating among Organizational Politics, Justice, and Support. *Journal of Organizational Behavior*, 22: 347-366
- Astley, W.G. & Sachdeva, P.S. 1984. Structural Sources of Intraorganizational Power: theoretical synthesis. *Academy Management Review*, 9: 104-113
- Cavaye, A.L.M., & Christiansen, J.K. 1996. Understanding is Implementation by Estimating Power of Subunits. Edisi revisi. Edisi revisi final: *European Journal of Information System*, December, 5 (4): 222-233
- Cohen, A. & Vigoda, E. 1999. Politics and the workplace. An empirical examination of the relationship between political behavior and work outcomes. *Public Productivity & Management Review*. 20 (3): 389-406
- Crawford, G.A. 1997. Information as a strategic contingency: Applying the strategic contingencies theory of intraorganizational power to academic libraries. *College & Research Libraries*, Maret: 145-154
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. 1997. The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18: 159-180
- Enz, C.A. 1986. *Power and Shared Value in the Corporate Culture*. Ann Arbor, Michigan: UMI Research Press
- Ferris, G. R. & King, T. R. 1991. Politics in human resources decision: a walk on the dark side. *Organizational Dynamics*, 20 (2): 59-72
- Ferris, G. R. & Kacmar, K. M. 1992. Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, 18 (1): 93-116
- Greenberg, J., & Baron, R. A. 1997. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice-Hall International, INC.
- Harpaz, I., & Meshoulam, I. 1997. Intraorganizational power in high technology organizations. *The Journal of High Technology Management Research*, 8 (1): 107-128
- Harrell-Cook, G., Ferris, G. R., & Dulebohn, J. H. 1999. Political Behaviors as Moderators of the Perceptions of Organizational Politics-Work Outcomes Relationships. *Journal of Organization Behavior*, 20: 1093-1105
- Hickson, D.J., Hinings, C.R., Lee, C.A., Schneck, R.E., & Pennings, J.M. 1971. A 'Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power. *Administration Science Quarterly*, 16: 216-229
- Maslyn, J. M., & Fedor, D. B. 1998. Perceptions of Politics: Does Measuring Different Foci Matter?. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4): 645-653
- Nelson, D. L. & Quick, J. C. 1997. *Organizational Behavior. Foundation, Realities, and Challenges*. Minneapolis, USA: West Publishing Company.
- Perrow, C. 1970. Departmental Power and Perspective in Industrial Firms. *Power in Organization*: 59-89
- Pfeffer, J. 1982. *Organizations and Organization Theory*. Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing Inc.
- Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall
- Sussman, L., Adams, A.J., Kuzmits, F.E., & Raho, L.E. 2002. Organizational Politics: Tactics, Channels, and Hierarchical Roles. *Journal of Business Ethics*, 40: 313-329

Sweeney, P.D., & McFarlin, D.B. 2002. *Organizational Behavior. Solution for Management*. New York: McGraw-Hill.

Vigoda, E. 2000. Internal Politics in Public Administration Systems. An Empirical Examination of Its Relationship with Job Congruence, Organizational Citizenship Behavior, and In-Role Performance. *Public Personnel Management*, 29 (2): 185-210

Yukl, G.A. 1990. *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall